

**descriptoren
internationalisering
Hoger Onderwijs**

**bologna experten
2009-2011**





Hoger Onderwijs: hervormingen en tendensen

Het Hoger Onderwijs in Europa en dus ook in Vlaanderen gaat al een aantal decennia door een periode van grondige hervormingen. De creatie van de European Higher Education Area (EHEA) en de European Research Area (ERA) vinden hun basis in deze hervormingen en groeien ook steeds meer naar elkaar toe. Eén van de belangrijkste onderliggende redenen daarvoor is ongetwijfeld de vraag naar de positie van het Hoger Onderwijs in de hedendaagse samenleving, met als inzet de vraag of het Hoger Onderwijs zijn maatschappelijke rol wel naar behoren vervult. Volgens de enen is het Hoger Onderwijs een tak van de economie zoals vele andere en is het dus onderhevig aan de wetmatigheden waar ook de andere economische sectoren aan onderhevig zijn. Niet iedereen volgt die stelling (of althans niet helemaal): zij menen dat het Hoger Onderwijs vooral een sociale en emancipatorische rol heeft en een speciale maatschappelijke verantwoordelijkheid, gelet op het grote budget dat de overheden er jaarlijks in investeren.

Hoe dan ook komen – zeker in een periode van krimpende budgetten en een uitbreiding van opdrachten – een aantal vragen steeds duidelijker op ons af. Is de kostenbaten analyse in het Hoger

Onderwijs wel in evenwicht? Hebben de overheid en de belastingsbetaler wel voldoende zicht op de wijze waarop de middelen worden besteed? Het zijn vragen die de vertrouwensrelatie tussen de overheid en het Hoger Onderwijs onder spanning kunnen zetten. De inspanningen die het Hoger Onderwijs heeft geleverd en nog altijd levert om te beantwoorden aan de terechte vraag naar verantwoording en om zijn verantwoord handelen te onderbouwen zijn immers uitermate groot. De externe kwaliteitszorg in de vorm van visitatie en accreditatie speelt in die verantwoording en in het Bolognaproces een cruciale rol. Het is dus van groot belang dat overheid en instellingen permanent in overleg met elkaar blijven om samen de vinger aan de pols te houden wat de nieuwe evoluties in deze materie betreft.

De hierboven aangehaalde hervorming-en hebben in de voorbije jaren vele gedaanten aangenomen. Het Life Long Learning programma en het Bolognaproces zijn er wellicht de meest zichtbare van. Maar ook de kwalificatiestructuur (zowel EQF als de Vlaamse kwalificatiestructuur) en de omschrijving van de leerresultaten zullen in de komende jaren in toenemende mate onze aandacht wegdragen. Als deze bewegingen en hervormingen één zaak gemeen hebben,

dan is het wel dat ze leiden tot een grotere openheid in de organisatie en de structuur van het Hoger Onderwijs. Met het oog op een hogere mobiliteit, een vlottere erkenning van de academische resultaten die in het buitenland worden behaald en een betere (h)erkenning van diploma's in het buitenland (zowel voor werkgevers als voor andere hogeronderwijsinstellingen), maar ook in het kader van de hierboven aangehaalde verantwoording, zijn deze initiatieven essentieel.

De groeiende openheid en de gelijkaardige architectuur van het opleidingsaanbod enerzijds en de groeiende aandacht voor maatschappelijke verantwoording en verantwoordelijkheid anderzijds brengen ons naadloos bij topics en Europese initiatieven als rankings en transparantie-instrumenten. Ook deze tools staan volop in de stellingen en zullen ongetwijfeld in de komende jaren in belang toenemen. Deze instrumenten kunnen immers – mits ze goed en in overleg worden uitgebouwd en geïmplementeerd – bijdragen tot het bepalen, uitvoeren, beheren en opvolgen van het beleid, maar ook tot een efficiënte rapportering en onderbouwing van het verantwoordelijk handelen van de Hoger Onderwijsinstellingen.

Het is in het kader van die hervormingen dan ook evident en niet verwonderlijk dat “internationalisering” in en van het Hoger Onderwijs steeds hoger op de agenda komt te staan. Veel van de opgesomde hervormingen en initiatieven raken immers de kern van de activiteiten van de hogeronderwijsinstellingen. “Internationalisering” dient hier veel ruimer te worden begrepen dan deelname aan Europese programma’s voor de mobiliteit van staf en studenten, hoe belangrijk die elementen ook zijn. Internationalisering moet een element zijn of worden in de strategische profilering van een instelling, niet omwille van de internationalisering an sich, maar als middel tot het verwerven van de interculturele en internationale competenties die de afgestudeerden nodig hebben in onze geglobaliseerde maatschappij. Internationalisering moet daarom ingeschreven worden in de missie en de doelstellingen die de instelling zichzelf oplegt. Dit is al het geval in heel wat instellingen maar de reflectie naar de praktijk is nog te weinig vanzelfsprekend. Daarvoor moeten we kwalitatief aantoonbaar te werk kunnen gaan

Het ligt voor de hand dat de situatie vandaag in elke instelling sterk verschillend kan zijn.

De drie taken van het Hoger Onderwijs (onderwijs, onderzoek, wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening) verschillen immers in intensiteit naarmate we te maken hebben met een universiteit of hogeschool. De opdrachten die het Hoger Onderwijs dient te vervullen in academisch gerichte opleidingen, in professioneel gerichte opleidingen en in het HBO5 kunnen eveneens gedifferentieerd zijn. Zelfs binnen één type van het opleidingsaanbod heerst er geen homogeniteit. Spreken we over een opleiding met of zonder (internationale) stages? Wordt er (geheel of ten dele) gebruik gemaakt van een andere onderwijstaal dan het Nederlands? Richt een opleiding zich (geheel of ten dele) naar een buitenlandse werkgeversmarkt? Rekruteert een instelling op een actieve wijze buitenlandse studenten? In welke mate speelt internationaal georiënteerd onderzoek een rol in de definiëring van het profiel van een instelling? Is internationalisering een nieuw strategisch gegeven voor een instelling, is het recent geïntroduceerd of kan de instelling op een ruime ervaring bogen? Al deze perfect legitieme verschillen impliceren dat elke instelling zich vandaag anders

verhoudt ten opzichte van het strategische gegeven “internationalisering” en hoe die geconcretiseerd wordt.

Elk instellingsoverschrijdend initiatief moet bijgevolg met deze verschillen rekening houden en moet rekening houden met de autonomie van de instellingen om hun eigen beleid vorm te geven en met de doelgroep(en) die ze wil bereiken; het moet ook haar inbedding in de (ruime) regio respecteren. Deze uitgangspunten moeten de instellingen toelaten om de resultaten van de werkzaamheden van de Bologna Experts te vertalen naar hun eigen situatie en in deze in meetbare punten om te zetten. Het is dus duidelijk dat dit document door de instellingen als een intern instrument kan worden gebruikt en dat het geen normerend of sturend karakter heeft.



**Descriptoren
internationalisering
hoger onderwijs**

De hierboven geschetste veranderingen vergen inspanningen van het beleid en aanpassingen aan de interne organisatie van de hogeronderwijsinstellingen: de sterkere positionering van de internationale dimensie in de brede zin van het woord in de missie, de visie en het beleid van de instelling moeten immers in de praktijk worden omgezet en dat vergt aanpassingen en inspanningen op menselijk en financieel vlak. Met het instrument 'descriptoren internationalisering' willen de Bologna Experts die inspanningen zichtbaar en transparant maken. Dit leidt niet tot bijkomend werk, maar stroomlijnt wat er bestaat. Het is echter duidelijk dat er inspanningen van blijvende duur moeten worden geleverd.

In hun werkplan 2009-2011 zetten de Bologna Experts diverse concrete acties op die een omzetting zijn van de internationale evoluties naar de Vlaamse context. Het is daarbij expliciet de bedoeling om de instellingen hulpmiddelen aan te reiken voor de realisatie van hun eigen beleid en doelstellingen. De Bologna Experts, die namens Vlir, Vlhora en VVS handelen, vervullen een faciliterende rol ten aanzien van de instellingen, die in alle autonomie voor hun eigen beleid verantwoordelijk zijn. De Bologna Experts houden bij hun

werkzaamheden uiteraard ook rekening met de bezorgdheid om nieuwe initiatieven niet per definitie tot een verhoging van de administratieve last te laten leiden of te laten ingrijpen in de interne organisatie van de instellingen.

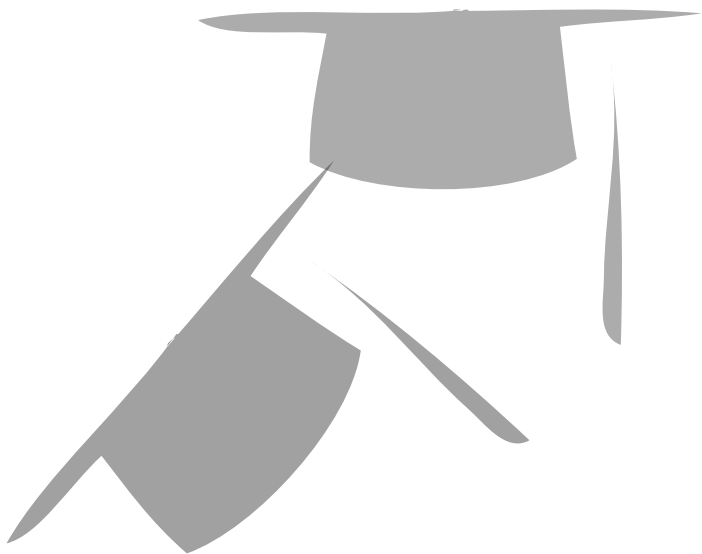
In hun werkplan 2009-2011 hebben de Bologna Experts zich ondermeer tot doel gesteld om een instrument te ontwikkelen dat de instellingen kunnen aanwenden bij de interne aftoetsing van hun internationaliseringsbeleid.

Het project, waarvan de resultaten hier worden gepresenteerd, heeft in de voorbije maanden een evolutie doorgemaakt. De oorspronkelijke benadering was er een waarbij getracht werd indicatoren van internationalisering vast te stellen, met de bedoeling een nulmeting tot stand te brengen. Uit het pilootproject dat in 2010 werd doorgevoerd, bleek dat dit hier en nu in het Vlaamse Hoger Onderwijs niet aan de orde is. De hele wereld van dataverzameling en rapportering(splicht) is nu in beweging. Het verdient aanbeveling om eerst de discussie te voeren over het wat, waarom en hoe verzamelen en niet te interfereren in de problematiek van rankings, transparantie-instrumenten, het vernieuwde jaarverslag, de administratieve vereenvoudiging, het

evoluerende visitatieprotocol, het nieuwe accreditatiestelsel, de instellingaudits, de diverse NVAO-keurmerken, ... Toch zal de vraag naar indicatoren in de nabije toekomst gesteld worden, meer bepaald omdat rankings onvermijdelijk zullen blijken en omdat cijfermateriaal en normen noodzakelijk zullen zijn in de verantwoordingsplicht van de hogeronderwijsinstellingen.

De Bologna Experts hebben er daarom voor geopteerd om nu een eenvoudig instrument te presenteren dat niet ingrijpt in die evolutie en dat kan dienen voor zowel beleidsontwikkeling als voor interne evaluatie binnen de hogeronderwijsinstellingen. Dit instrument is dus geen pasklare handleiding voor het internationaliseringsbeleid van een hogeronderwijsinstelling, maar biedt er een aantal uitgangspunten voor. Het instrument houdt rekening met de Vlaamse en de internationale tendensen en initiatieven en is ermee afgetoetst. Het instrument gaat van het algemene naar het specifieke, van de visie tot de implementatie van het beleid. Het houdt ook rekening met de diverse niveaus van verantwoordelijkheid binnen de instellingen (centraal, facultair, departementaal, opleiding) zonder zo specifiek te zijn dat het niet voor alle

instellingen nuttig en bruikbaar zou zijn. Het houdt eveneens rekening met alle betrokken geledingen (instellingsbestuur, opleidingsverantwoordelijken, lesgevers, administratief personeel en studenten).





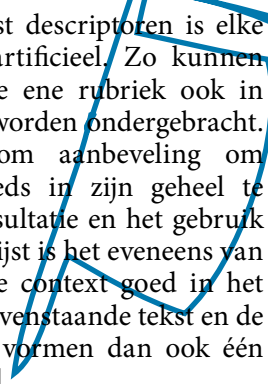
Praktische beschouwingen

De opdrachten van het Hoger Onderwijs zijn onderwijs, onderzoek, wetenschappelijke en maatschappelijke dienstverlening en het bevorderen van de kunsten. Deze laatste rubriek komt niet expliciet voor in de onderstaande tabellen: de weergegeven stellingen zijn immers ook op de kunsten van toepassing.

Internationalisering en de internationale dimensie worden in dit instrument steeds in de meest algemene betekenis van het woord gebruikt. Dit gaat van regionale partnerschappen tot ontwikkelingssamenwerking en het dringt door in alle aspecten van het beleid (marketing, personeel, alumni, ...).

Het is een klassiek gegeven dat elke vragenlijst, elk set van indicatoren of descriptoren een discussie uitlokt omtrent de gebruikte definities. Dit was uiteraard ook hier het geval. Liever dan een nieuwe set definities te ontwikkelen – die hoe dan ook weer tot semantische discussies zou hebben geleid – hebben de Bologna Experts zich in deze materie gebaseerd op het glossarium zoals het in Tuning* is ontwikkeld en wordt gebruikt. Tuning heeft daarvoor in het voorbije decennium voldoende autoriteit verworven, niet alleen in de instellingen die aan Tuning deelnemen, maar evenzeer daarbuiten.

* <http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/>



In een dergelijke lijst descriptoren is elke indeling enigszins artificieel. Zo kunnen vele gegevens uit de ene rubriek ook in een andere rubriek worden ondergebracht. Het verdient daarom aanbeveling om het instrument steeds in zijn geheel te bekijken. Bij de consultatie en het gebruik van de descriptorenlijst is het eveneens van belang om steeds de context goed in het oog te houden: de bovenstaande tekst en de hiernavolgende lijst vormen dan ook één onverbreekelijk geheel.

De begrippen ‘instelling’ en ‘opleiding’ kunnen in de context van het Hoger Onderwijs onmogelijk los van elkaar worden gezien. Toch is de omzetting van deze descriptoren in het beleid en de werking nu eens meer de verantwoordelijkheid van de instelling en dan eens van de opleiding. Om dit onderscheid, waar relevant, aan te duiden is gewerkt met kruisjes in de tabel.

		Instelling	Opleiding	
Visie en beleid		x		De internationale dimensie is een expliciet onderdeel van de visie en missie van de instelling
		x		De visie en missie van de instelling met betrekking tot internationalisering zijn vertaald in een strategisch plan met strategische en operationele doelstellingen en concrete acties
		x		Het strategisch plan van de instelling over internationalisering is vertaald op het niveau van de opleiding
			x	De beleidsverklaring inzake internationalisering is door het bestuur goedgekeurd, is gekend bij de medewerkers (diverse geledingen), die zich engageren die in de praktijk te brengen
		x	x	Internationalisering is een element van de kwaliteitscultuur van de instelling en is aanwezig in de good governance, de zorg naar duurzaamheid, kwaliteit en blijvende impact op de instelling.
		x		In het beleid tot uitbouw van 'human capital' (onder meer in minder snel groeiende regio's) betreft de instelling ook aanpalende regio's uit het buitenland
Implementatie	middelen	x	x	De instelling/opleiding voorziet in de financiële en personele middelen die de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen mogelijk maken.
		x		De financiering van het onderzoek staat –indien wettelijk toegelaten- ook open voor buitenlandse onderzoekers
		x	x	De instelling/opleiding voert een beleid dat gericht is op het aantrekken van internationale middelen, voor onderwijs, onderzoek en dienstverlening.
	marketing en communicatie	x	x	De troeven van de instelling/opleiding/regio worden in het buitenland expliciet in de verf gezet.
		x		De instelling biedt haar studenten en medewerkers volledige en actuele informatie over de mogelijkheden tot internationalisering
		x	x	De communicatie van de instelling/opleiding wordt – voor zover relevant –in meerdere talen verzorgd
	kwaliteitszorg	x	x	Internationalisering is een onderdeel van het interne kwaliteitszorgsysteem
		x	x	Er is zorg voor de kwaliteit van het onderwijs dat studenten in het buitenland volgen
		x	x	Er is zorg voor de kwaliteit van de activiteiten die het eigen personeel in het buitenland volgt/verzorgt
		x	x	Er is zorg voor de kwaliteit van de internationaal georiënteerde activiteiten in de instelling/opleiding
		x	x	Er is een opvolgings- en rapporteringssysteem om de internationale activiteiten in kaart te brengen
		x	x	Het internationale beleid en werking worden systematisch geëvalueerd
		x	x	De visie op internationalisering met de bijhorende activiteitenplannen wordt op regelmatige wijze gebenchmarkt
			x	De opleiding toetst haar internationaliseringsbeleid en bijhorende doelstellingen af met (internationaal) vergelijkbare opleidingen
		x	x	De instelling/opleiding heeft een verbetertraject ingebouwd inzake internationaliseringsbeleid
		x	x	Bij de werving van studenten, onderzoekers en docenten in het buitenland wordt ook rekening gehouden met de kwaliteit van dezen en met hun integratie in de instelling/opleiding
		x	x	Bij de werving van studenten wordt, met het oog op een vlotte integratie, rekening gehouden met een regionale mix
		x	x	In de kwaliteitszorg in verband met internationalisering wordt er gestreefd naar duurzaamheid en positieve impact
	organisatie	x	x	Er is binnen de instelling een organisatiestructuur opgezet met internationalisering als taakgebied
		x	x	Er is een uitgeschreven en afgelijnde taakomschrijving voor de medewerkers inzake internationalisering
		x	x	De toewijzing van bevoegdheden inzake internationalisering gebeurt op basis van uitgeschreven profielen, met aandacht voor internationale competenties
		x	x	De instelling/opleiding gaat strategische partnerschappen aan met buitenlandse partners (instellingen, werkveld, bedrijfswereld) en evalueert die geregeld op hun werking en kwaliteit
		x	x	Er zijn internationale samenwerkingsverbanden (als coördinator of als partner) in het kader van internationaliseringsprogramma's (regionaal, binnen Europa, buiten Europa), die geregeld worden geëvalueerd op hun werking en kwaliteit
		x	x	Er zijn internationale samenwerkingsverbanden in ontwikkelingssamenwerking (interinstitutioneel, VLIR-UOS, NGO's, samenwerking met lokale VZW's), die geregeld worden geëvalueerd op hun werking en kwaliteit
		x	x	In de ontwikkeling van partnerschappen (met de publieke en private sector, met profit en non profit instellingen) betreft de instelling ook de aanpalende regio's uit het buitenland
		x	x	Er is een alumniwerking waarbij binnen- en buitenlandse alumni met internationale studie- en/of werkervaring betrokken zijn.
Onderwijs		x	x	De instelling/opleiding stimuleert het lidmaatschap van haar medewerkers van internationale onderwijskundige organisaties
			x	Er zijn gezamenlijke reguliere programma's met buitenlandse partners (de andere gemeenschappen in België inbegrepen), al dan niet leidend naar bi- of jointdiplomering
		x	x	Er zijn anderstalige opleidingen in de instelling
		x	x	Er zijn anderstalige opleidingsonderdelen, waarvoor kan aangetoond worden dat de andere taal een meerwaarde voor de student en de functionaliteit van de opleiding meebrengt (bij niet-taalopleidingen)
			x	Het curriculum integreert de mobiliteit van studenten (o.a. mobility windows)
			x	Er zijn aantoonbare I@H-activiteiten (zowel in het curriculum/onderwijs als op de campus) ingebouwd die bijdragen tot het behalen van internationale/interculturele competenties
			x	Internationale/interculturele competenties maken deel uit van de beoogde leerresultaten van de opleiding en zijn dan ook terug te vinden in de beschrijving van het curriculum
			x	Er kan via het evaluatiesysteem worden aangetoond dat de beoogde internationale en interculturele leerresultaten ook daadwerkelijk worden gerealiseerd
		x	x	De instelling ondersteunt taalontwikkeling bij haar studenten en personeel
		x		De instelling stimuleert op actieve wijze de uitwisselingsstromen van Ba, Ma en PhD en dit in licht van de 20% benchmark van Europa

Onderwijs		x		Er is een beleid inzake gediversifieerde interculturele en internationale samenstelling van studentengroepen met het oog op het bereiken van de vooropgestelde internationale en interculturele leerresultaten
		x	x	Specifieke doelgroepen onder de studenten worden expliciet bij internationalisering betrokken
		x	x	De academische erkenning van in het buitenland verworven studieresultaten gebeurt op een gestructureerde en transparante wijze
		x		Het DS wordt automatisch, kosteloos en – naast het Nederlands – ook in een andere Europese taal uitgereikt
		x	x	In de uitbouw van nieuwe onderwijsinitiatieven (o.a. HBO5, Doctoral schools,...) wordt de internationale dimensie van meet af aan meegenomen.
		x	x	In de ontwikkeling van een LLL aanpak in de regio, betreft de instelling ook aanpalende regio's uit het buitenland
		x	x	De opleiding is lid van netwerken die kansen op internationale samenwerking bevorderen/vergroten
Onderzoek		x	x	De instelling/opleiding stimuleert het lidmaatschap van haar medewerkers van internationale wetenschappelijke organisaties
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert het opzetten van gezamenlijke projecten met buitenlandse onderzoekers
		x	x	De instelling/opleiding faciliteert het verblijf van buitenlandse onderzoekers aan de eigen instelling
		x		De instelling stimuleert doctoraatsstudenten om een gezamenlijk doctoraat met een buitenlandse instelling op te zetten
		x	x	De instelling/opleiding betreft buitenlandse onderzoekers bij de disseminatie van de onderzoeksresultaten in het onderwijs
		x	x	Het bestaande evaluatiesysteem toetst de kwaliteit van het door buitenlandse onderzoekers gepresteerde werk
		x	x	De opleiding is lid van onderzoeksnetwerken die kansen op internationale samenwerking bevorderen/vergroten
Dienstverlening		x	x	De instelling/opleiding is actief op het vlak van valorisatie in het buitenland van de eigen vindingen
		x	x	De instelling/opleiding heeft een actieve aanpak om octrooien, licenties en patenten met buitenlandse partners aan te gaan
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert haar medewerkers om op dienstverleningsopdrachten en andere contractactiviteiten met buitenlandse middelen en/of partners in te tekenen
		x	x	Technologietransfer richt zich ook op buitenlandse activiteiten
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert de ontwikkeling van kwaliteitsvolle initiatieven in het kader van ontwikkelingssamenwerking
		x	x	In de ontwikkeling van hun rol als kennismotor voor de regio (cultural and community development inbegrepen) betreft de instelling/opleiding ook aanpalende regio's uit het buitenland
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert de internationale samenwerking met het werkveld en het bedrijfsleven enerzijds en de kennisinstellingen anderzijds en evalueert deze regelmatig
Medewerkers		x		Er wordt aan actieve werving van academisch personeel gedaan in het buitenland
		x		Mobiliteitsbereidheid is een van de criteria bij de aanwerving van medewerkers (alle categorieën)
		x	x	Bereidheid tot het lesgeven in een andere taal is een van de criteria bij de aanwerving van docenten
		x	x	Bereidheid tot het verwerven van een andere taal en tot het vergroten van de taalvaardigheid zijn criteria bij de aanwerving van medewerkers (alle categorieën)
		x	x	De medewerkers (alle categorieën) worden stelselmatig bij het internationaliseringsproces betrokken
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert de medewerkers tot actieve deelname aan en organisatie van internationale congressen, symposia, ... inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening
		x	x	De instelling/opleiding stimuleert de medewerkers om zelf internationale congressen, symposia, ... inzake onderwijs, onderzoek en dienstverlening te organiseren
		x	x	Het personeel is zichtbaar actief in internationale netwerken
		x	x	Administratief en technisch personeel wordt gestimuleerd tot deelname aan internationale conferenties over onderwerpen die tot hun taakomschrijving behoren (HRM, IT, bibliotheekwezen, ...)
		x	x	Het HRM stimuleert de mobiliteit van de medewerkers (vervanging voor uitgaande mobiliteit van langere duur, ...)
		x		De medewerkers (alle categorieën) krijgen de mogelijkheid zich te professionaliseren met het oog op het verwerven van internationale en interculturele competenties (taalkennis inbegrepen)
		x	x	Inkomende en uitgaande medewerkers krijgen ondersteuning inzake taal, cultuur en praktische aspecten (huisvesting, verzekeringen, visa, ...)
		x	x	Internationaliseringsactiviteiten zijn opgenomen in het persoonlijk dossier van het personeelslid en worden positief geëvalueerd bij bevorderingen/benoemingen
		x	x	Buitenlandse docenten verzorgen een deel van het curriculum
		x		De instelling voorziet financieringsmogelijkheden voor de uitbouw van een (onderzoeks)loopbaan na langdurig verblijf in de instelling
Studenten		x		Er wordt aan actieve werving van studenten (uitwisselings- en reguliere studenten) gedaan in het buitenland
			x	Inkomende en uitgaande studenten krijgen ondersteuning inzake taal, cultuur en praktische aspecten (huisvesting, verzekeringen, visa, ...)
			x	Er zijn studenten in de opleiding met een internationale ervaring
			x	Internationale studenten worden expliciet betrokken bij alle aspecten van het studentenleven (onderwijs, medebeheer, leven op de campus en in de stad, ...)
		x	x	De instelling/opleiding benut de internationale kennis en ervaring van studenten worden benut (zowel in het onderwijs als in het leven op de campus, onthaal, ...)
		x	x	De instelling/opleiding organiseert regelmatig bevragingen bij studenten met een internationale ervaring en verwerkt de resultaten ervan in haar beleid en activiteiten
		x	x	Er zijn doctoraatsstudenten in de opleiding die een gezamenlijk doctoraat met een instelling in het buitenland voorbereiden

Colofon

Samenstelling

Nathalie Depoorter

Luc François

Jan Geens

Michaël Joris

Helene Vanbrabant

Sarah Verlackt

Verantwoordelijke uitgever

Departement Onderwijs en Vorming

Hoger Onderwijsbeleid

Magalie Soenen

Grafische vormgeving

Departement Onderwijs en Vorming

Managementondersteunende Diensten

Kim Baele

Druk

Departement Onderwijs en Vorming

Digitale drukkerij

Depotnummer

D/2011/3241/217



EUROPEAN
Higher Education Area

met de steun van de Europese Commissie